

普
华
经
管

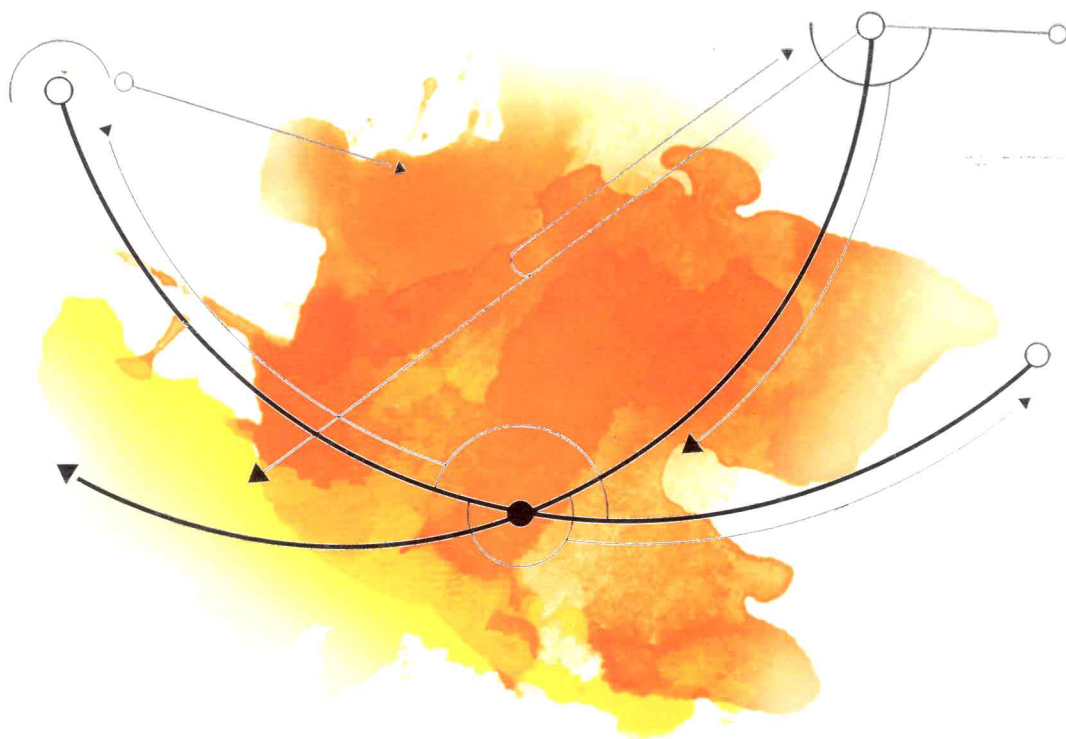
Adfaith
正略钧策

ADFAITH
MANAGEMENT
REVIEW

正略钧策

管理评论 © 第9辑

郝 炬 付志勇 李培恩 著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

正略钧策

管理评论◎第9辑

郝 炬 付志勇 李培恩 著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

正略钧策管理评论. 第9辑 / 郝炬, 付志勇, 李培恩
著. —北京: 人民邮电出版社, 2012. 9
ISBN 978-7-115-29358-9

I. ①正… II. ①郝… ②付… ③李… III. ①企业管
理—文集 IV. ①F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 203343 号

内 容 提 要

本书从战略观察、管理启示、人力资本、营销策略及房地产实务五个方面论述了国内企业在企业管理、产品营销、人力资源等领域普遍遇到的现实问题, 并以成功案例分析为佐证, 提出了可操作性极强的问题解决方案。全书内容充实、论证科学、指导性强, 是一本难得的管理评论和研究文集。

本书适合企业中高层管理者、企业咨询从业人员及高校相关专业师生阅读。

正略钧策管理评论 (第9辑)

◆ 著 郝 炬 付志勇 李培恩

责任编辑 张亚捷

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700 × 1000 1/16

印张: 13

2012年9月第1版

字数: 150千字

2012年9月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-29358-9

定 价: 33.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前言

长周期调整下的应对之策

从2008年开始的这轮经济调整已经四年了，其中经历了世界各国的各种救市的努力，尤其是一些国家推出的货币政策影响最大。在经历了短暂的狂欢后，世界经济却以更快的速度驶向深谷。历史和现实再次告诫我们，经济运行有其自身规律，过度干预市场必将反受其累。

经历了这样一次长周期的经济调整，我们看到了我国企业的表现也是各不相同，其“表现”一方面显示了企业决策者对这次经济调整的认知，展现了企业战略管理的能力，另一方面也预示了企业将会以什么状态面对下一轮的经济增长。

有的企业在不知所措中焦急地等待，期待市场会如其所梦般反转，期待各种利好消息会再度影响市场。这类企业等到的除了糟糕的报表数据之外，更有可能在此次经济调整过程中被逼退出市场，成为首批市场整合的对象。

有的企业在反复研究政策的功效，呼应着各类行情翩翩起舞，时而大呼痛快，时而顿足嗟叹，外部环境尤其是政策的变化对管理决策影响巨大。这类企业在国内为数众多，将企业的命运交给政府对行业的选择结果，已经成为这类企业的常态思维，在政策失灵的调整周期中，这类企业一切都处于混乱中。

但是，有的企业却在调整中激烈地反应着。有的果断地退出纠结中的业务领域，有的调整组织以缩编队伍，有的加大研发力度以丰富产品线。这类企业在经营上并非比前两类企业轻松，有的甚至更为艰难，但他们注定将是这次调整中的胜利者，并将在未来的发展中处于领先地位。总结这类企业的做法我们会发现，在调整周期中有两件事是他们必须要做的，一是调整战略，二是强化管理。

调整战略是对过去再次的总结。本轮经济调整直接挑战企业的产能、库存和负债，这三者都是由企业过去的发展战略决定的，也是企业投资、生产经营的直接结果。改善产能、库存和负债必须从调整战略入手，特别是企业

的业务战略应当结合自身资源和能力重新进行判定。在经济景气值由高转低的形势下，微利业务或者不确定性强的种子业务都会增加亏损并带来现金赤字。因此，适时对战略进行收缩调整是大多数企业的首选。

调整战略也是对未来的重新思考。每一轮新的经济增长初期，都伴随产业结构的重大调整，也是企业调整自身产业选择和产品定位的最佳时机。在这一过程中，企业要明确以下两点。

一是明确战略价值，即企业长期投资回报的合理估值。明确战略价值将避免重蹈过去某些行业一哄而上、全行业亏损的覆辙；也可以防止出现企业过度追求短期利润而忽视培养潜力产业和产品的弊端。

二是明确竞争策略。对大多数行业而言，未来的竞争都将从规模走向差异化，行业的发展也将从整体做大走向均衡发展。

强化管理并非仅指对制度的严格执行，更重要的是加强对管理效率和效益的管理。经济环境较好时，人员贡献率等单位类指标被衡量整体规模的发展类指标所取代，由此产生的非经济性问题也被快速增长的总体经济指标所掩盖。在发展减缓甚至出现倒退的情况下，单位类指标的非经济性全面爆发成总体成本比例的增加，利润和现金问题凸现出来。因此，强化管理实际是一种通过改善单位类指标的经济性来改善整体盈利性的有效方法。

总之，无论是否有利于企业，外部环境的变化均是常态的。优秀的企业在加强对市场规律认知的基础上，不仅要尽早洞悉这些变化，而且要积极果断地调整自身战略，强化内部管理，只有这样，企业才能做到永续经营、健康发展。

本书付梓要感谢张江燕、傅昆、谭小康、付志勇、周莹、孟冉、王海文、李培恩、陈和午、荣振环、杨焱、李海健、李宏旭、唐鹏军、刘永选、刘海梅、王能元、王乙臣、刘娜、丁晓巍、杨英、姜姝、郝炬、王云、薛迴文、纪来镇、袁伟达、韩磊等人，正是有了他们的努力和大力协助，才有了本专辑的顺利出版。



正略钧策 CEO 丛寰宜

第一篇

战略观察

- 003 问诊我国节能服务企业融资模式
/张江燕 傅 昆 谭小康
- 010 比亚迪样本拆解 /付志勇 周 莹 孟 冉
- 017 我国食品安全与企业战略营销 /付志勇
- 024 打破信息披露魔咒 /王海文
- 029 “十二五”期间中小企业如何创新转型
/李培恩
- 033 后危机时代的世界经济格局 /陈和午
- 039 如何用好社会化媒体 /荣振环
- 044 国有企业文化建设之路 /杨 垚
- 049 战略是企业制胜的法宝——宏达电战略分析
/李海健

第二篇

管理启示

- 059 是员工不适应还是管理不适应 /张江燕
- 065 美的管控模式对我国制造型企业的启示
/李宏旭
- 069 组织结构发展趋势对我国企业管理思想的变革
启示 /唐鹏军
- 073 企业家的迷局与自我修炼 /刘永选
- 077 技术创新在产品差异化中的实战运用 /付志勇

第三篇

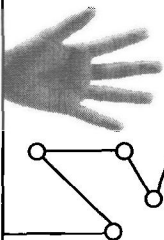
人力资本

- 087 沟通也是生产力 / 刘海梅
- 090 引“狼”入室还是引“郎”入室 / 王能元
- 096 跨区域子公司 HR 管理模式探索 / 王能元
- 104 国有企业股权激励发展趋势分析 / 王乙臣
- 119 浅谈素质建模中的 BEI 操作技巧 / 刘 娜
- 125 换个角度解决薪酬福利问题 / 丁晓巍
- 131 浅论汽车行业销售人员的激励机制 / 杨 英

第四篇

营销策略

- 139 达芬奇家具品牌危机沉思录 / 李宏旭
- 143 芭莎礼品网的创意营销 / 荣振环
- 147 如何做微博营销 / 荣振环
- 150 没有中国市场就没有未来 / 姜 姝

 第五篇 房地产实务	155 重思商业模式，加速行业整合——2011 年蓝筹地产企业综评 / 郝 炬 王 云 161 赢家靠什么——2011 年度蓝筹地产企业点评 / 郝 炬 王 云 178 商业地产元年谁能弯道超车——2011 年中国商业地产企业价值榜评选综评 / 郝 炬 薛迺文 纪来镇 184 他们的选择和坚持——2011 年中国商业地产企业价值榜评选企业点评 / 郝 炬 薛迺文 纪来镇 190 2012 年房地产三大猜想 / 薛迺文 193 旅游地产的春天来了吗 / 袁伟达 196 深圳限价非数字游戏 / 韩 磊
--	--

1

战略观察



问诊我国节能服务企业融资模式
张江燕 傅 昆 谭小康

比亚迪样本拆解
付志勇 周 莹 孟 冉

我国食品安全与企业战略营销
付志勇

打破信息披露魔咒
王海文

『十二五』期间中小企业如何创新转型
李培恩

后危机时代的世界经济格局
陈和午

如何用好社会化媒体
荣振环

国有企业文化建设之路
杨 焱

战略是企业制胜的法宝
——宏达电战略分析
李海健

问诊我国节能服务企业融资模式

张江燕 傅 昆 谭小康

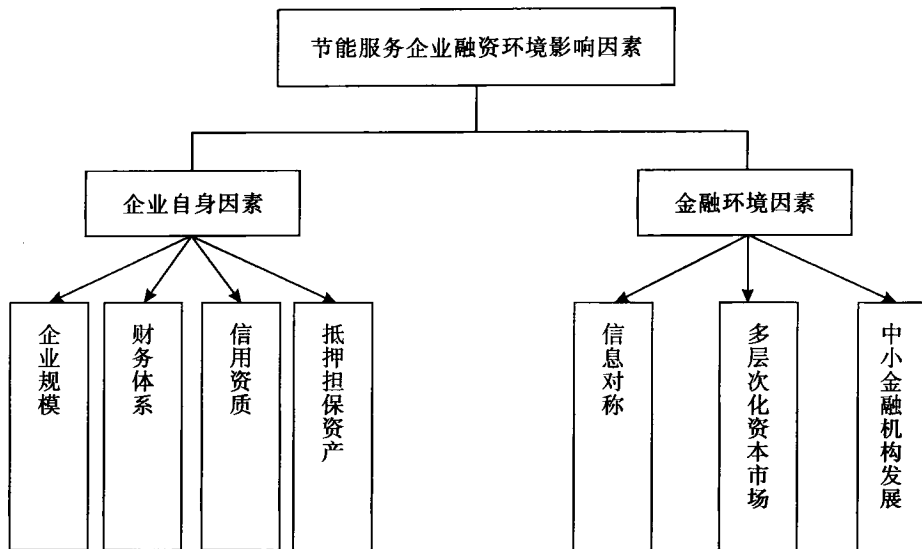
“十一五”期间，我国节能服务行业呈现出了良好的发展势头：产业规模从 47.3 亿元递增至 836.29 亿元；合同能源管理项目实现二氧化碳减排量从 215.45 万吨递增至 2662.13 万吨。尽管如此，我国的节能服务行业在蓬勃发展的大背景下仍然存在着很多问题，融资难就是其长期以来面临的大难题。因此，通过对节能服务行业的融资模式进行研究，可以更好地了解这个行业的发展趋势及优秀企业的核心竞争力所在，帮助节能服务企业探索解决融资途径，为我国节能服务行业的发展献计献策。

一、我国节能服务企业现有融资环境及面临的问题

合同能源管理是节能服务企业主要采用的商业模式之一，采用这种商业模式的节能服务企业其收益来自客户实施节能项目节约下来的能源成本。在整个节能项目正式运营之前，节能服务企业是没有收益的，而前期的设备投入、工程施工及试运行都需要雄厚的资金支持，即初始阶段只是净投入，在后续大量投入之后才能有产出。由此可见，因收益时间的滞后，使得节能服务企业在融资上具有投入高风险性及预期高收益性的特点。

同时，节能企业还具有其他一些特点，如创始人多是技术起家、以专利等轻资产为主、缺少可以用于抵押担保的固定资产等，同样会导致金融机构针对节能服务企业发放贷款这一问题上持谨慎态度。所以，融资工作不仅是节能服务企业经营发展过程中的重点，同时也是这一行业普遍面临的难点。

下面，我们从节能服务企业自身因素和金融环境因素两个大的方面共七个维度（如下图所示），对节能服务企业目前所处的特有融资环境以及在融资过程中遇到的各种问题进行详细的分析。



节能服务企业融资环境影响因素分析图

(一) 节能服务企业自身因素

1. 企业规模较小

据国家发改委的数据,“十一五”期间,我国节能服务企业从 80 多家增加到 800 多家,从业人员从 1.6 万人增加到 18 万人。在此期间,我国合同能源管理项目投资从 13 亿元增加到 290 亿元。不可否认,这是一个井喷式的增长速度。但通过简单的测算我们可以得出,从事节能服务的企业其平均规模仅为 200 人左右,按照五年 290 亿元的投资总额测算,每家节能企业的年均业绩也仅为 700 多万元。这两个数据都显示出,我国从事节能服务的企业从经营规模上来讲基本上还属于“中小型企业”的规模。

从金融机构运营成本的角度来考虑,银行和其他借贷机构在为大企业和中小企业经办贷款业务时,大额的贷款和一笔小额的贷款其手续几乎相同,所花费的时间和人力相差无几,因此银行的信贷往往更青睐于大型企业。

此外,我国现有的信贷政策也迫使金融机构在放贷时更加倾向于规模较大的企业。虽然我国制定了支持中小企业发展的信贷政策,但基于自身经营风险的考虑,导致我国四大国有商业银行(中国银行、中国农业银行、中国工商银行及中国建设银行)只愿给大型企业贷款。再者,国家对银行的逾

期、呆账等不良贷款实行责任追究制度，这也使得银行对中小节能服务企业的放贷更加谨慎。

2. 财务体系有待健全

一方面，节能服务企业自身的财务制度等相对于大型企业而言尚不健全。节能服务企业的投资者、经营者大多以技术起家，擅长技术的他们多多少少在财务管理方面略逊一筹。

另一方面，不少的节能服务企业的管理者出于对企业经营规模和成本的考虑，较少聘用专业的财务人员来整理企业详细的资产负债信息与其他财务信息，这也会造成其很难像大型企业那样具有严格、完备的财务制度，从而会导致企业出现财务制度构建不健全、内控制度不完善、会计信息部分失真、部分财务报表缺乏可靠性等问题。

因此，由于金融机构对这类节能服务企业的生产、经营信息难以及时掌握，致使很多金融机构不敢贸然为节能服务企业提供贷款。

3. “被认定”信用资质较差

从经营规模上来讲，大部分的节能服务型企业还属于“中小型”企业这一阵营。目前，从我国的市场环境来看，中小型企业信用缺失并非个别现象，如假冒伪劣、财务造假、逃避债务等不良现象时有发生，金融机构由此对我国的中小型企业的贷款申请心存芥蒂，其工作重点不是如何加大投放，而是如何防范这类企业逃避债务，防范金融风险。

而不容忽视的是，这些中小型民营企业的特有属性也往往被这些金融机构类推到同样经营规模不大的节能服务企业身上。因此不难看出，同属于“中小型”经营规模的节能服务企业，在融资过程中往往会“被认定”为信用资质较差的企业，从而增加了融资的难度。

4. 缺少可以用于抵押担保的资产

研究显示，企业中有形资产可以对负债提供更可靠的抵押保证，其资产抵押价值是影响企业负债能力的重要指标。企业适于抵押的资产越多，则可以获得的负债也越多，这一点已得到大部分专家、学者的认同。

但是节能服务企业一般都是集技术和节能服务于一身的高科技企业，这类企业雇员较少，一般也没有自建厂房的能力，往往缺乏有形资产尤其是固定资产这种银行及金融机构青睐的抵押品，这成了众多中小节能服务企业从

商业银行获得融资难以逾越的一道门槛。

因大部分的节能服务企业规模较小，跟其他行业类似的是其也很难找到合适的担保人。我国的相关法规规定只有信用等级达到 A 以上的企业才能提供担保，但是我国符合条件的企业并不多。一些效益好且达到信用等级 A 的企业不愿意给其他企业作担保；效益一般的企业，银行又不允许其作担保人，这使得在节能服务型企业试图采取这种融资方式时也是困难重重。

（二）金融环境因素

1. 信息不对称造成融资困难

信息不对称这一在金融领域普遍存在的现象也在很大程度上影响着节能服务企业的融资。

在前面已经提到的一些节能服务企业存在的资金管理缺乏规范性、企业财务制度的构建尚不健全、内控制度不完善、会计信息失真、财务报表缺乏可靠性等问题，就是在金融市场上认定的银行和企业之间的信息不对称。

银行因对节能服务企业的运营情况缺乏了解，这就使得节能服务企业和金融机构关于企业真实价值或投资机会的信息是不对称的，而这些不对称都在很大的程度上影响着金融机构对节能服务企业是否放贷的决策，这就导致了因为信息不对称而造成的节能服务企业融资难的问题。

2. 多层次化资本市场缺乏

目前，我国的资本市场结构还比较单一，在我国现有的资本市场中，虽然已经有了主板、中小型企业板和创业板三个层次的划分，但这三个板块的层次依然定位不清，并没有起到为需要资金的中小型规模企业拓宽融资渠道的作用。

例如，在创业板首批上市的 28 家公司中就有 7 家总股本超过 1 亿股，最多的总股本超过了 4 亿股，而且这 7 家公司的净资产都远超过了 5000 万元。其次，创业板并没有起到为创业公司服务的作用，反而出现了大量成熟公司在此挂牌，这使得即使是已开放的深圳中小企业板和创业板其进入的门槛仍然较高，大部分节能服务企业的经营规模和管理能力远未达到要求。

因此，我国资本市场的这种结构性单一的不完善性，还不能满足这种规模较小的高科技公司的融资需求，也给节能服务企业在资本市场获得融资造成了巨大的困难。

3. 中小金融机构发展困难

相比大型商业银行放贷的苛刻条件以及资本市场公开融资的高门槛，地方性的中小金融机构一直可以视为中小节能服务企业的有效融资渠道之一。

从中小金融机构的经营模式上来说，中小金融机构由于与大型金融机构有着经营取向上的不同，中小金融机构也一直比较愿意为节能服务企业提供融资服务。尽管中小金融机构资金少、无力为大企业融资，但是它们在为中小节能服务企业提供服务方面却拥有信息上的优势。

但是，由于我国金融体制发展的滞后性，中小金融机构这类非常适合节能服务企业的融资机构数量还较少，同时这些地方性的中小金融机构在我国的发展也不顺利。

第一，中小金融机构的核心（中小银行）的发展面临着四大国有商业银行和外资银行的竞争。

第二，在处理不良资产方面，四大国有商业银行各有一家资产管理公司专门负责处理，而中小金融机构只能靠提成留利慢慢冲销。

第三，中小金融机构一直被排除在国债一级市场以及全国电子联行之外。

现实的竞争环境和自身固有的缺陷影响了中小金融机构的顺利发展，这便造成了广大节能服务企业在试图利用中小金融机构这条融资渠道时也遇到了种种的阻力。

二、我国节能服务企业现有融资问题的解决建议

（一）节能服务企业自身层面上的解决建议

1. 制定和完善财务管理体系和行政制度

节能服务企业一定要结合自身的特点来制定和完善财务管理体系和行政制度，但一定要避免这种制度完善性的工作流于形式。例如，一家只有几十个人的节能服务企业，为了迎合现代企业的管理制度而去成立董事会、监事会，只会徒劳地增加企业经营成本，而对于整个节能服务企业的运营改善没有任何实质性的帮助。

但完善的财务制度必定会增加企业财务信息的透明度，便于金融机构客观、正确地了解节能服务企业的运营状况以及市场前景，以减少金融机构和节能服务企业之间的信息不对称，使节能服务企业成功融资。

2. 发展融资租赁业务

节能服务企业可以大力发展融资租赁业务，因为这种融资方式不同于直接从金融机构获取资金，融资租赁对于企业来说在现金流的管理、消化应税资源、避免设备陈旧风险的损失和服务便利性等方面具有非常明显的优势。

融资租赁对节能服务企业的自身规模并没有过多要求，只要节能服务企业在一定程度上接受融资租赁公司对企业日常运营的合理监管，并有定期偿付租金的能力，就能通过这种融资方式获得需要的设备或者服务。同时，这种融资方式不同于银行贷款、信用担保融资和股权融资等方式，企业并没有获得融资机构的直接资金支持，而是通过融资方来获取所需的设备和服务。相对来说，企业获得这种融资方式所需的时间会短一些。

（二）国家政策层面的解决建议

1. 转变国有商业银行经营观念和经营方式

从国外的经验来看，无论其资本市场的发达程度如何，银行信贷始终是中小企业融资的主要来源。因此，转变我国国有商业银行经营观念和经营方式，改进其对节能服务企业的融资服务是非常必要的。这些调整可以从以下几个方面着手。

第一，由于节能服务企业融资有着高风险、高回报的特点，而金融机构在传统的融资模式中往往只是承受着高风险，并没有享受到节能服务企业高回报的利息收益，因此可以考虑利用创新的金融工具，把节能服务企业高回报的一部分作为权益融资以补贴金融机构利息的收入，金融机构不仅可以获得节能服务企业成长带来的收益，同时也降低了信贷的整体风险。

第二，需要对我国现有商业银行的信贷政策进行调整。应出台相应的政策规避商业银行以企业规模和所有制结构作为贷款的标准，把企业的行业发展、成长预期、管理团队和科技优势作为评估的主要因素。

第三，将国家支持节能服务企业发展的建议落到实处。可考虑扩大商业银行对节能服务企业贷款的利率浮动区间，对于向节能服务企业贷款比例较高的商业银行，可以考虑实行诸如由国家财政来冲销坏账和补贴资金等措施，以提高商业银行对节能服务企业贷款的积极性。

2. 大力发展地方性中小金融机构

节能服务企业经营规模注定了地方性中小金融机构将成为其至关重要

的融资渠道。不仅如此,发展市场化的中小银行、建立起以中小商业银行为主体的区域金融体系对其他行业的中小企业的发展也起着无可替代的积极作用。

其一,为了促进地方性中小金融机构的发展,相关管理机构的首要任务就是制定配套政策以确保国有银行和包括民营机构在内的中小金融机构能够在统一市场环境中公平地发展。

其二,减少对中小金融机构的行政干预,使它们能够依法自主经营。

其三,在鼓励中小金融机构发展的同时,要加强对中小金融机构的引导,明确各类中小金融机构的发展方向,进行准确的市场定位,从而实行中小金融机构正确的发展战略,以促进我国国民经济的健康发展。

3. 建立健全融资担保及信用评价体系

在我国现有的经济环境下,政府可以考虑大力发展各类担保机构。在节能服务行业确定为国家重点扶持的行业之后,甚至可以由地方政府出资或参与出资来建立官方的担保机构,其性质带有一定的政策性,且不从事除为节能服务企业贷款担保以外的投资业务,也不以盈利为主要目的;或者由政府来引导,第三方金融机构来建立一定的行业规则 and 标准,由节能服务企业自愿组成,以会员企业出资为主,以会员企业为服务对象,形成一种合作制的担保机构,有利于形成会员企业之间的相互监督。对于民间商业性的担保机构的发展,政府也应出台鼓励性的政策,由市场去解决节能服务企业与商业银行之间因信息不对称而造成的融资难问题。

为解决中小企业缺乏担保品的问题,可建立以下三种专门的中小企业贷款担保机构。

一是政府出资或参与出资的担保机构。这类机构的性质带有一定的政策性,不应从事除贷款担保以外的投资业务,不应以盈利为主要目的。

二是发展中小企业互助性质的会员制担保机构。这类机构由中小企业自愿组成,以会员企业出资为主,以会员企业为服务对象,是一种合作制机构,有利于形成会员企业之间的相互监督。

三是发展商业性担保机构。这类机构由民间出资,对其业务范围可不作过多限制,允许其从事除贷款担保以外的其他投资业务。